NOTE DE SYNTHÈSE

Concours de secrétaire comptable
externe – interne – obligation d'emploi

2013

À l'aide des documents joints, vous décrirez la problématique de la gestion des âges dans l'entreprise et analyserez les défis qui en découlent pour les employeurs et leurs salariés.

LISTE DES DOCUMENTS JOINTS

1. **How to Manage Different Generations**
   http://guides.wsj.com – 07/04/2009 – 2 pages

2. **L'impact du départ à la retraite des baby-boomers sur les régions, les secteurs et les professions**
   Cécile Désaunay – www.futuribles.com – 26/11/2009 – 3 pages

3. **Génération Y : Chronique d'une révolution inattendue en entreprise** – Patrick Arnoux
   www.lenouveleconomiste.fr – 21/01/2010 – 4 pages

4. **Seniors, n'attendez pas d'être mis au placard** – Isabelle Hennebelle
   www.lexpress.fr – 07/12/2011 – 1 page

5. **Schumpeter: Age shall not wither them**
   www.economist.com – 07/04/2011 – 2 pages

6. **Comment gérer trois générations dans l'entreprise** – Louise-Marie Véron
   http://lecercle.lesechos.fr – 25/10/2011 – 3 pages

7. **Filling a Generation Gap** – Dennis Nishi
   http://online.wsj.com – 20/11/2011 – 1 page

8. **Les seniors d'aujourd'hui sont une génération sacrifiée –** Sylvain Grevedon
   www.lexpress.fr – 19/03/2012 – 2 pages

9. **Pour une fin de carrière sereine**
   www.seniormaispastrop.com – 30/03/2012 – 2 pages

10. **Management des seniors, la grande diversité européenne** – Baptiste Deheunynck
    www.lefigaro.fr – 09/07/2012 – 1 page

11. **Contrat de génération**
    www.gouvernement.fr – 12/12/2012 – 1 page

12. **'Generation Y' set to transform office life** – Susanne Gargiulo
    http://edition.cnn.com – 21/08/2012 – 2 pages

13. **Seniors, l'or gris** – Camille Foucard
    www.lenouveleconomiste.fr – 06/04/2010 – 4 pages

14. **DSI : comment mieux travailler avec les collaborateurs de la Génération Y** – Jessica Coper
    http://room.sfrbusinessteam.fr – 2 pages

How to Manage Different Generations

Managers are increasingly grappling with generational differences in their work forces. Problems can arise from differing mindsets and communication styles of workers born in different eras. The frictions may be aggravated by new technology and work patterns that mix workers of different ages in ever-changing teams.

Baby Boomers, born between 1946 and 1964, are competitive and think workers should pay their dues, workplace consultants say. Gen Xers, born between 1965 and 1977, are more likely to be skeptical and independent-minded. Gen Ys —also known as Millennials— were born in 1978 or later and like teamwork, feedback and technology.

The key is to be able to effectively address and take advantage of the differences in values and expectations of each generation. But experts say managers must be careful not to follow blanket stereotypes. Managers must also take care not to disadvantage older workers, even inadvertently, or risk retention problems and legal headaches.

Here are some strategies:

Send your managers to class so they can learn to recognize generational differences and adapt. It's important that managers change rather than trying to change the staff.

Facilitate mentoring between different aged employees to encourage more cross-generational interaction. Younger employees should learn to seek the experience and wisdom offered by senior employees. Older employees should learn to be open to the fresh perspectives offered by younger employees.

Offer different working options like telecommuting and working offsite. Focus on the results employees produce rather than on how they get it done. This will give employees some flexibility on how they want to work and put everybody, regardless of where they spent most of their time working, on the same scale to measure success. Telecommuting can also encourage Boomers nearing retirement to stay on staff longer since the option allows them to 'gear down' their workloads.

Accommodate different learning styles. Baby Boomers may favor more traditional and static training methods like Power Point presentations and handbooks, while younger workers may gravitate towards more interactive, technology-based forms of learning.

Keep employees engaged. Provide regular educational and training opportunities as well as career advice to keep all workers interested in the company. Fuel the high expectations of ambitious Millennials with special assignments that are outside of their job descriptions. Consider putting them on a task force to solve a problem or establishing a regular presence on social networking sites for the company.

Open up the office. Millennials generally don't work well under rigid management structure. They prefer open collaborations that allow employees to share information and for everybody to contribute to decision-making. Assign work to teams of employees and have them present finished product to the entire department. The idea is to take advantage of the Millennials' preference for teamwork and to encourage more solidarity throughout the workplace.

Toss the routines. Experts say Millennials and Gen Xers dislike the formality of regular meetings, especially when there's nothing to discuss. Limit meetings to when there's a real need.

Create recognition programs. Even simple gestures like a pat on the back or positive email congratulations can help boost productivity with Gen Xers. Boomers may seek status so may respond best to an office-wide memo that announces that they are meeting or exceeding their goals. Millennials may seek validation and approval so will appreciate increased responsibility and additional training opportunities. To this end, Millennials may also prefer more frequent employee reviews.

Accommodate personal employee needs. Different generations of employees will be in different stages of life and may require that employers offer some scheduling flexibility to manage their personal time. But maintain parity so other employees don't feel alienated. Boomers who are thinking of retirement, for example, may want to cut the number of hours they work in exchange for reduced pay. Gen Xers who need to leave work early to attend a parent/teacher function can agree to make up lost time at another date. Support Millennials who may want to pursue another degree part time and extend the same educational opportunities to other employees.

Give all employees a voice. Regardless of age and tenure, give all employees a forum in which to present ideas, concerns and complaints. Department heads should facilitate open communication throughout the office and set aside time to provide honest feedback.

Don't apply a blanket communication-method policy. Boomers may prefer to communicate by phone or in person. Millennials grew up being in constant communication with peers and coworkers so are accustomed to emailing, texting or sending instant messages.

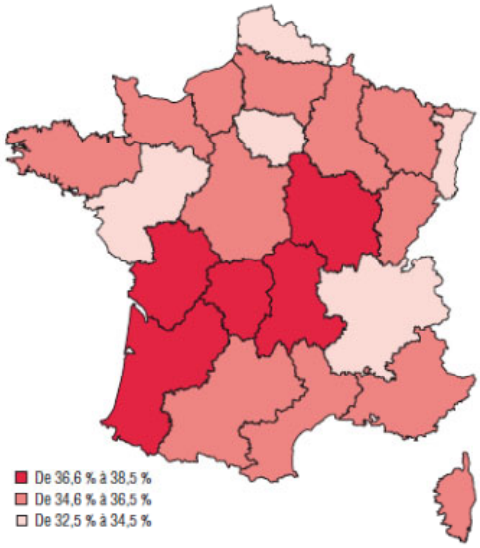
Don't confuse character issues like immaturity, laziness or intractability with generational traits. Whereas Boomers may see a 60-hour work week as a prerequisite to achieving success, many hard-working Millennials may prefer a more balanced life that includes reasonable working hours –with occasional bouts of overtime– and weekends off. The latter may also voluntarily choose to make up the time in unstructured settings like working at a Starbucks on weekends.

L’impact du départ à la retraite des baby-boomers sur les régions, les secteurs et les professions

L’anticipation des besoins en main-d’œuvre dans les principaux secteurs économiques français devient une question de plus en plus cruciale à mesure qu’augmentent les départs à la retraite des travailleurs de la génération du baby-boom. Une récente compilation de données de l’INSEE propose d’anticiper l’ampleur de ces départs à l’horizon 2020, pour chaque région française, mais aussi pour les principaux secteurs économiques et les professions concernées (1).

En 2020, si l’âge moyen de départ à la retraite demeure inchangé, plus d’un tiers des Français (34,8 %) en emploi en 2005 aura pris sa retraite. Mais l’ampleur de ce phénomène variera, toutes choses égales par ailleurs, selon les régions et, plus particulièrement, selon les taux d’emploi des 50-64 ans et des 36-49 ans et selon le poids des *baby-boomers* dans le marché du travail régional.

① Part des actifs en emploi en 2005 et retirés du marché du travail en 2020



Sources : Insee, enquêtes annuelles de recensement 2004, 2005, 2006 et 2007 - Modèle de microsimulation Insee.

À l’horizon 2020, les départs définitifs du marché du travail seront particulièrement nombreux en Aquitaine, en Poitou-Charentes, dans le Limousin, en Auvergne et en Bourgogne (plus de 36,6 % de départs). Par contre, dans les régions Île-de-France, Nord-Pas-de-Calais, Alsace, Pays de la Loire et Rhône-Alpes, où la population active est plus jeune, les départs en retraite seront moins nombreux (en moyenne 33 % des actifs en emploi en 2005).

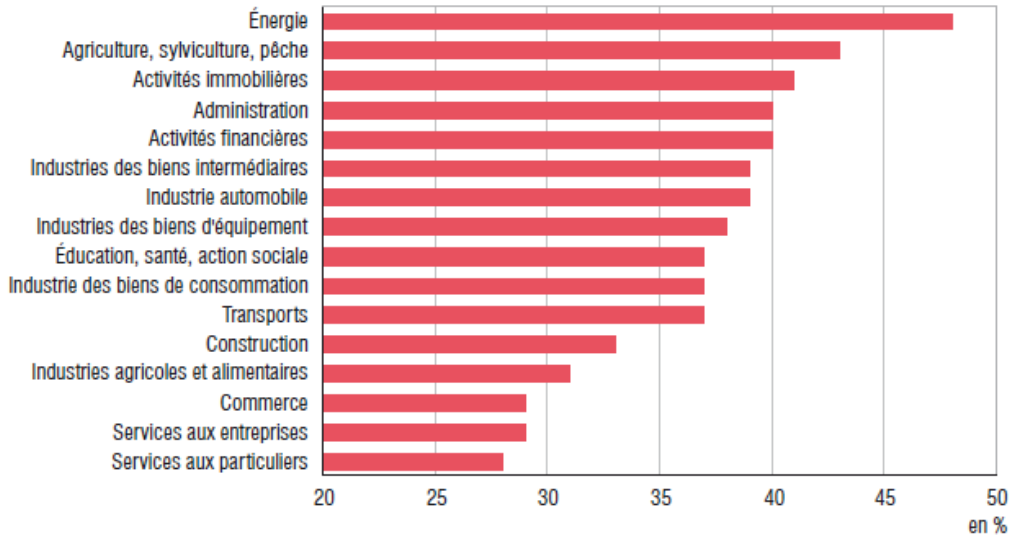
L’impact du départ en retraite des *baby-boomers* variera également selon les secteurs économiques. L’énergie serait le secteur le plus touché à l’horizon 2020 (il perdrait presque la moitié de ses actifs en emploi), ainsi que l’agriculture (43 %) et l’immobilier (41 %). À l’inverse, dans d’autres secteurs où le renouvellement des actifs a été plus fréquent, les taux de retrait des actifs seraient inférieurs à 30 %. C’est le cas des services aux particuliers, des services aux entreprises et du commerce.

Dans la plupart des régions, au moins 20 % des départs définitifs du marché du travail relèveront de l’« éducation, la santé et l’action sociale », les régions du Nord-Pas-de-Calais, la

Bretagne et la Lorraine étant les plus touchées. À l'échelle nationale, les services aux entreprises devraient quant à eux représenter environ 10 % des départs, mais en Île-de-France et dans le Sud, où ce secteur est surreprésenté, ce taux sera probablement supérieur.

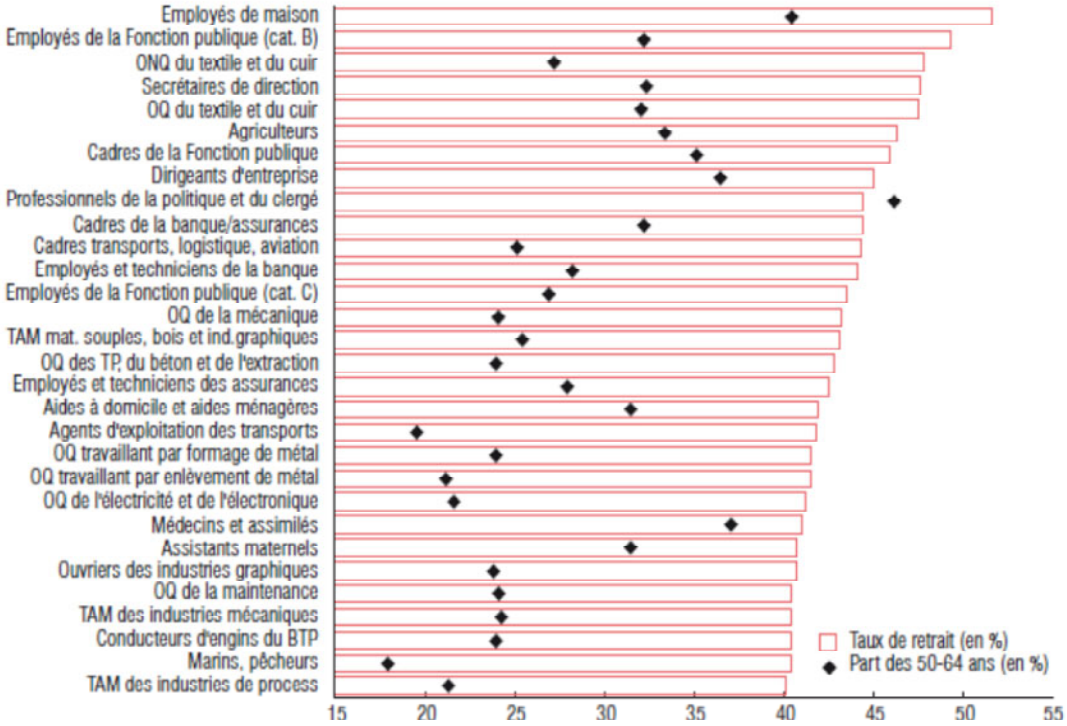
Taux de retrait par secteur d'activité (2020 par rapport à 2005)

② Taux de retrait par secteur d'activité



Champ : France métropolitaine.
Sources : Insee, enquêtes annuelles de recensement 2004, 2005, 2006 et 2007 - Modèle de microsimulation Insee.

③ Taux de retrait par profession - Les trente métiers les plus concernés



Note : les termes OQ et ONQ désignent les ouvriers qualifiés/non qualifiés ; les TAM sont les techniciens et agents de maîtrise.
Champ : France métropolitaine.
Sources : Insee, enquêtes annuelles de recensement 2004, 2005, 2006 et 2007 - Modèle de microsimulation Insee.

Au-delà des secteurs, certaines professions seront particulièrement touchées par les départs définitifs : c'est le cas des employés de maison (50 % de retrait à l'horizon 2020), des employés de la fonction publique de catégorie B et des dirigeants d'entreprise. En particulier, les métiers les plus pénibles et/ou permettant un départ anticipé en retraite pourraient connaître de véritables « hémorragies » : ouvriers non qualifiés, ouvriers qualifiés du bâtiment, agriculteurs (2)…

Par contre, les métiers plus « jeunes » ou qui connaissent un renouvellement régulier de leurs travailleurs souffriraient moins des départs en retraite : informaticiens, caissiers, vendeurs, coiffeurs…

Que faut-il retenir de ces prévisions ?

Il convient en premier lieu de rappeler que les départs à la retraite seront loin d'être compensés par des embauches en même nombre, poste par poste. De très nombreux secteurs profiteront de ces opportunités pour restructurer leurs activités et/ou restreindre leur personnel (c'est le cas au premier chef de la fonction publique).

Il faut néanmoins retenir aussi que les régions devront sans doute encourager la formation et l'arrivée de jeunes travailleurs dans les secteurs les plus touchés par les départs en retraite, si elles veulent éviter que des pénuries dans certains secteurs ne se répercutent sur leur attractivité et leur économie.

Il apparaît également que l'impact des départs en retraite des travailleurs les plus âgés pourrait varier fortement selon les secteurs et les métiers. Ainsi, même s'il est *a priori* plus facile de procéder à des remplacements pour les postes peu qualifiés (employés de maison, ouvriers non qualifiés…), il convient de rappeler que les secteurs comme le bâtiment ou la restauration connaissent d'ores et déjà d'importantes pénuries de main-d'œuvre. Parallèlement, les départs à la retraite massifs de professionnels très qualifiés pourraient, selon les secteurs, soit constituer une « bouffée d'oxygène », soit représenter un défi pour assurer leur remplacement.

Cécile Désaunay

(1) Ces estimations ont été réalisées à partir des résultats du recensement de la population national effectué entre 2004 et 2007.

(2) Voir à ce sujet DÉSAUNAY Cécile « Pénuries de main-d'œuvre dans le secteur agricole », 9 octobre 2009.

Source : WARZEE Claire. « Départs du marché du travail dans les régions à l'horizon 2020. Le *papy-boom* n'explique pas tout ». *Insee première*, n° 1255, septembre 2009.

Génération Y
Chronique d'une révolution inattendue en entreprise

Plus d'un DRH est actuellement déstabilisé par la cohorte de jeunes -les « digital natives »- se pressant aux portes des entreprises. Tellement dissemblables de leurs aînés, ils sont proprement incapables de se couler dans le moule du management traditionnel. Tout chez eux est différent : leur rapport au temps, leur exigence d'individualisation, leur virtuosité avec l'outil internet, leur nomadisme qui en fait des enfants de la mondialisation, riches de leurs réseaux d'amitiés planétaires. Bref, une vision du monde à mille lieues de celle de leurs aînés. Plus grave, ce n'est pas tant l'agilité dans la maîtrise des outils numériques qui les en distingue que le système de valeurs largement contrasté avec celui des anciens. Ce qui pose parfois des problèmes à l'entreprise, qui ne voit pas d'un bon œil ses données les plus confidentielles musarder sur le réseau. Si cette quasi-fracture induit des transformations radicales à venir dans l'organisation et le management des entreprises, elle risque au passage de provoquer quelques sérieux conflits de générations, tant les sensibilités sont contrastées.

Et pourtant, ils semblent bardés d'atouts avec leur familiarité du monde -ils vont à Barcelone, Munich ou Milan comme on allait hier à Chartres, Orléans ou Vesoul-. Les mails sont déjà de vieux machins trop lents, incapables de satisfaire leur frénésie d'instantanéité. Ils tutoient la planète digitale, affichent des ambitions de nomadisme laissant penser qu'ils sont les meilleurs alliés de la flexibilité, sans compter cette façon de jongler par capillarité avec l'information grâce à leurs multiples réseaux affinitaires.

Les « digital natives »

« Nous observons avec les « digital natives » une vraie rupture générationnelle. Mais à l'heure actuelle, on n'a pas trouvé de mutation du cerveau selon les théories darwiniennes. Peut-être cela viendra-t-il. Les digital natives sont une catégorie culturelle dont le rapport au temps est différent. Mais c'est fondamental : leur système de valeurs a changé radicalement. Car leur relation à la famille a changé -l'insertion au sein d'un collectif-. Du coup, ils n'ont pas la même relation à la transmission. La question de la gratuité et de la propriété n'est plus du tout la même », analyse Nathalie Brion, directrice générale de Tendance Institut. Point de vue partagé par d'autres experts : « Effectivement, l'appropriation agile des outils numériques n'est pas leur seule différence. On assiste à une vraie fracture quasi mécanique, qui ne se cantonne pas aux seules évolutions technologiques. Les relations au temps, à l'entreprise, au travail sont également très clivantes et génèrent de l'incompréhension », observe Daniel Ollivier, auteur de Génération Y mode d'emploi avec Catherine Tanguy. Nouvelles valeurs parfois particulièrement difficiles à déchiffrer tant elles sont radicalement différentes de celles de leurs aînés. Certains voient dans leurs comportements des caprices d'enfants gâtés, d'autres une vogue qui va muter avec la maturité. Benjamin Cheminade, qui anime le blog Génération Y 2.0, est spécialiste des ressources humaines en Australie ; il travaille depuis 2004 sur l'insertion de cette génération dans les entreprises et a identifié une série de caractéristiques précises affirmant leurs différences générationnelles : un individualisme affirmé, une forte interconnexion de leur travail et de leur vie personnelle grâce aux réseaux sociaux et plus généralement internet : « 60 % des messages émis concernent leurs problèmes personnels. Une certaine impatience chronique tenant à un rapport au temps assez différent. Enfin ils sont doués d'une inventivité plus importante que les quadras ou les quinquas. Ils veulent avant tout que l'on reconnaisse leur singularité et réclament un traitement particulièrement personnalisé et supportent donc assez mal les procédures puisqu'ils

privilégient de loin les relations de personne à personne. Ce qui explique d'ailleurs leur préférence pour les blogs plutôt que pour les journaux ».

Une tribu de papous

Devant ces différences, les réactions sont multiples, du déni pur à l'étonnement que pourrait provoquer la découverte d'une nouvelle tribu de papous à des solutions cocasses. Comme l'installation de distributeurs de boissons sucrées (sic) préconisée par un certain nombre de DRH désireux de gérer « la génération Y ». Mauvaise pioche et myopie sur les enjeux : c'est un véritable raz-de-marée qui va transformer les entreprises dans les années à venir. « Manager de 51 ans, je découvre cette génération Y dans mes équipes et chez mes clients comme Christophe Colomb découvrant l'Amérique rencontrait les populations indigènes… Un peuple avec ses valeurs, ses codes, ses comportements à la fois pleins de richesses, non hostiles, mais résolument ancrés dans le nouveau monde. Ils sont caractérisés par les 4I : individualisme, impatience, interconnexion, inventivité. Leur relation avec l'entreprise c'est comme au théâtre classique : elle se joue dans une unité de lieu -ici, la planète, mais depuis leur ordinateur- et unité de temps : maintenant, tout, tout de suite. C'est bien leur rapport au temps qui imprime leurs relations professionnelles. Ils savent qu'on ne construit plus dans la durée mais dans la réactivité aux événements auxquels ils sont confrontés d'un seul clic de souris », note Corinne Cabanne, directrice de Menway Sud-Ouest, conseil en RH.

Un raz-de-marée

Si l'on observe précisément la démographie à brève échéance (3-5 ans), on constate que le rapport de force va rapidement s'inverser : 7 millions de baby-boomers vont quitter l'entreprise quand 13 millions de jeunes appartenant à la génération Y vont participer à la guerre des talents, ce qui va provoquer la remise en cause de quelques statu quo. « Ils sont juste perçus comme un problème mais il serait bien trop réducteur de les considérer par le seul prisme d'internet ».

Le premier paradoxe de cette génération, c'est qu'elle ne se définit pas. « Et pourtant elle a une manière différente d'appréhender le monde en fonction de son histoire, puisque c'est la première génération de la mondialisation, de la digitalisation et de la financiarisation. Ce sont des groupes sociaux qui sont davantage dans l'action que dans le symbole, dans le faire que dans la représentation. La conséquence pour l'entreprise est passionnante puisqu'elle se repolitise sur des valeurs alors que la génération précédente -les X- est dépolitisée. L'engagement, la prise de parole, la contestation individuelle mais aussi la recherche de moments d'émotion collective leur permettent d'abolir les distances et les délais : leur rapport au monde est donc très différent. Pour l'entreprise, leur nomadisme peut être un atout, comme leurs capacités émotionnelles et leur volonté d'évoluer », estime pour sa part Stéphane Fouks, patron d'Euro RSCG France.

Daniel Ollivier de renchérir : « Ce qui les différencie le plus de leurs aînés, c'est leurs valeurs, très différentes, qui se manifestent de diverses façons : la rétention d'information était un attribut de pouvoir, alors que pour eux, c'est le partage de l'information qui légitime le pouvoir et suscite le travail collaboratif. Une vraie révolution culturelle. »

Il y a bien des années, des universitaires américains ont théorisé sur ces jeunes. Comme le note Thierry Nadisic, professeur à l'EMLyon, « dès 1999, les professeurs américains Strauss et Howe avaient théorisé sur cette génération à venir, la quatorzième depuis la création des États-Unis. En l'imaginant comme celle du renouveau grâce à ce qu'ils définissaient comme des nouveaux héros. Bref, les artisans d'une renaissance qui laisserait la génération

précédente, les quadras, comme des sacrifiés dans un monde cerné de menaces ». Également baptisés « digital natives », ils sont aussi considérés comme des « héros ». Après l'avoir été dans leur famille, comme le décrypte Armelle Carminati : « Difficile de comprendre les comportements et valeurs de cette génération sans se pencher sur son bref passé. Enfants de familles largement atomisées et recomposées dont les parents avaient assimilé la doctrine Dolto, choyés donc en stéréo, ce qui a provoqué un narcissisme d'un niveau élevé, le développement d'une certaine estime de soi et cette assurance que peuvent leur envier leurs aînés de quelques années. Ce qui pourrait porter en germe un vrai conflit de génération ».

Pourquoi pose-t-elle problème ? En raison d'une rupture sociétale forte : elle est très différente des générations précédentes. Pour la première fois, ne voit-on pas certains de ces jeunes « former » aux high-tech leurs aînés ? Rapport au temps très différent, conception de l'autorité, légitimité du management sont autant de sujets de frottement. Leurs différents modes opératoires se transforment en casse-tête organisationnel… et peut-être en conflit générationnel. Sachant que les 30/45 ans, baptisés « génération X », sont aussi les sacrifiés, pris en tenaille entre ces papy-boomers qui ne veulent pas lâcher les manettes et ces Y si prompts à s'en emparer. Il n'est pas rare que certains Y dépassent ainsi les tenants de la génération précédente.

La génération « donnant-donnant »

« Avec cette génération « contrat », c'est donnant-donnant. Ils interpellent les DRH, qui souvent ne les comprennent pas. Nous avons fait une étude afin de mieux cerner les attentes de ces jeunes en interrogeant un millier d'entre eux et 120 DRH. Contrairement aux idées reçues, le travail et l'argent font partie de leurs priorités. Ils sont exigeants vis-à-vis de leur emploi, mais pas forcément zappeurs. Plus étonnant, ce phénomène profond est transverse à toutes les classes sociales », note Annick Cohen-Haegel, manager de l'offre Ressources humaines de Cegos, qui poursuit : « Les RH doivent modifier leur vocabulaire. Ce sont les valeurs de contrat qui sont crédibles : « je dis, je fais… ». Ces jeunes ont plusieurs vies, sont moins impliqués et ne respectent pas l'autorité formelle. Alors les managers doivent être vigilants à des signaux faibles où l'émotionnel a sa part. D'autant plus que ces jeunes recherchent une relation hyper-individualisée et valorisée, ce qui oblige à bousculer les process du management traditionnel ».

Bien évidemment, certains mécanismes de déni réfutent tout risque de changement majeur. « Ils vont changer avec la maturité, rentrer dans le rang, bref se couler dans le moule », glisse ce DRH qui voudrait bien n'avoir rien à changer. Si nombre d'entre eux n'ont pas encore bien pris la mesure de la transformation radicale de leur organisation, d'autres ont une analyse opposée. « Il ne s'agit pas d'une crise d'adolescence ; ils ne vont pas se « calmer » comme le prévoient certains, ils sont durablement différents. Leur profil est modelé par moult facteurs dont la globalisation, la diversité sous toutes ses formes, culturelle, raciale, l'égalité des sexes, une certaine sociabilité ». L'importance de l'enjeu n'échappe qu'à quelques myopes. Professeur à l'EMLyon, Thierry Nadisic a pris la mesure des changements en perspective : « Les DRH ne savent pas comment s'y prendre face à ce qu'ils considèrent comme une crise de motivation. C'est pour eux un choc de culture. Ils ne considèrent pas que les caractéristiques de ces plus jeunes favorisent la flexibilité -que l'entreprise recherche- et que c'est une richesse importante. C'est le paradoxe de ces entreprises qui savent bien qu'il faut transformer le management pour le dépoussiérer de ses vieux modèles d'autorité. On en est pour l'instant au niveau du malentendu. Mais la participation à la guerre des talents -et ses contraintes pour identifier et attirer les compétences- va faire bouger les choses. »

L'entreprise va devoir faire le grand écart

Pourtant, certains DRH « éclairés » ont bien pris la mesure de la révolution qu'ils vont avoir à gérer, comme François de Wazières, à la direction internationale du recrutement de L'Oréal. « Les jeunes auront demain les moyens de nous imposer les choses ! Je suis convaincu que cette génération Y apportera un niveau de performance inégalé dans les entreprises qui sauront exploiter leur potentiel : optimisme, résilience, désir d'international, passion pour la communication et l'internet sont autant de valeurs positives véhiculées par ces jeunes. En revanche, il est difficile de leur imposer des modèles que nous ne sommes pas en mesure de justifier ». Tandis que chez Casino, son DRH Yves Desjacques considère « cette génération paradoxale qui à la fois nourrit un fort désir d'autonomie et refuse d'entrer dans l'âge adulte, qui fait preuve d'un individualisme fort et se retrouve dans des communautés parfois improbables. Cette génération pose ses conditions et attend beaucoup en termes de reconnaissance et de qualité de vie. Elle veut que l'entreprise lui apporte des solutions individuelles, notamment en matière d'évolution professionnelle ». Humainement parlant, l'entreprise va donc devoir faire le grand écart entre les gamins de la génération Y au comportement forgé par le digital, la mondialisation et bien d'autres données sociologiques et les papy-boomers, que l'on transforme en seniors pour les maintenir dans la vie active.

Alors qu'il faut adopter « un management de proximité très individualisé et adapté au mode de travail des juniors, tout en ménageant pas mal d'autonomie, sous surveillance. Les règles d'autorité classiques sont inefficaces, c'est l'expérience et l'expertise qui fondent la légitimité », note Jean-Luc Excousseau, docteur en sociologie, auteur d'un numéro spécial de l'association pour le management sur les jeunes. Certes, il ne s'agit que d'une phase délicate de transition, mais le management « fun » mis en place par certaines entreprises -type Google ou Apple- ne suffira pas à résoudre ce défi managérial avec des salariés prompts à faire valoir leurs droits beaucoup plus que leurs devoirs. Même s'ils ont une forte tendance à jouer collectif, en fait ils repoussent les règles classiques du management. En commençant par la contestation des réunions de plus d'une heure, en poursuivant par la préférence pour des objectifs collectifs, ce qui suppose une organisation différente. Le rapport de force plaide pour une transformation radicale du management à la main de cette génération naissante. Une autre façon de voir, de gérer, de considérer les rapports humains dans l'entreprise. Histoire de créativité. Certaines entreprises suffisamment anticipatrices sauront la canaliser d'ici-là, en attendant les jours Y.

Patrick Arnoux

Seniors, n'attendez pas d'être mis au placard

Un senior n'est pas un collaborateur en fin de carrière, c'est un salarié qui bénéficie d'une expérience professionnelle bénéfique à tous. Du moins, si elle est envisagée comme telle.

« À 40 ans, nous considérons nos collaborateurs comme seniors, mais c'est vrai qu'il faudrait que l'on fasse évoluer ce terme, qui a pris... un sérieux coup de vieux ! » admet le DRH France d'un groupe américain. C'est un euphémisme. Au mot « senior », il est plus juste de substituer l'expression « collaborateur en deuxième partie de carrière ».

« Quel quadra ou quinqua d'aujourd'hui se reconnaît dans le cliché du grand-père gentillet aux cheveux blancs, qui n'aurait comme seul horizon -et seule ambition- que celui d'être tuteur dans l'entreprise ? » lance Maurice Thévenet, professeur en management au Cnam et à l'Essec Business School, où il est responsable du tout nouveau programme « Experience and Leadership », dispensé par l'Essec Executive Education. Destiné aux cadres comptant de vingt à trente ans de vie professionnelle derrière -et devant- eux, ce programme en onze jours répartis sur six mois propose de réaliser un point sur sa carrière.

Le senior doit se prendre en main

La finalité est de dégager une stratégie professionnelle permettant de concilier au mieux les impératifs actuels liés à l'allongement de la vie professionnelle ou encore aux besoins financiers accrus entraînés par les familles recomposées et la naissance d'enfants d'un second mariage.

Si l'entreprise doit, bien sûr, affûter sa stratégie en matière d'intégration de ces collaborateurs de plus de 40-45 ans, c'est aussi à chacun, en parallèle, d'anticiper, de préparer, d'imaginer ce que pourrait être sa deuxième partie de carrière, sans tout attendre de l'employeur. Pour cela, il faut lever le nez du guidon, regarder au-delà des murs de son entreprise, dans laquelle on travaille parfois depuis des années.

Que l'on soit directeur financier ou commercial, il est important de dresser l'état des lieux des dernières avancées dans sa discipline. « Contrairement à ce que l'on croit souvent, les pistes d'évolution ne sont pas seulement de devenir consultant, juste parce que l'on a été opérationnel dans l'entreprise », souligne Maurice Thévenet.

Pour dégager de nouvelles pistes d'avenir professionnel, il faut aussi plonger en soi... sans attendre une potentielle mise au placard ! Coaching, bilan de compétences, mentoring... Accompagné ou non de son employeur, le cadre a intérêt à mobiliser tous les moyens possibles pour s'interroger. Comment puis-je concilier mes aspirations professionnelles avec ma situation personnelle pour les deux ou trois décennies à venir ? Qu'est-ce que je veux vraiment ? Où en suis-je par rapport aux rêves que je nourrissais à 20 ans ? 40 ans ou l'occasion d'un vrai bain de Jouvence ?

Isabelle Hennebelle
Chef de la rubrique Emploi de L'Express
Journaliste RH à L'Expansion
Fondatrice du Cercle de l'humain

Schumpeter: Age shall not wither them

Companies should start seeing older workers as assets rather than liabilities

The National Rural Electric Co-operative Association (NRECA) does not have the same ring to it as Google or Facebook. But in its own humble way the NRECA, based in Virginia, is helping to shape the future. It is a pioneer in coping with one of the biggest challenges facing business: managing older workers. It lets employees work flexible hours and telecommute up to three days a week. It gives them health checks and advice on managing stress, and regularly has ceremonies to congratulate long-serving staff. More than a third of its workers are over 50 and the average employee has been with the company almost 12 years.

Employers in the rich world have no choice but to learn how to deal with an ageing workforce, as the baby-boom generation gets older and life expectancies increase. Yet many are petrified of the changes. The Sloan Centre on Ageing and Work at Boston College found in a survey that 40% of employers worry that the ageing of the workforce will have a negative or very negative impact on their business. A survey last year by two British management institutes found that only 14% of managers think that their workplaces are prepared to cope with the greying of the workforce.

Peter Cappelli of the University of Pennsylvania's Wharton business school and Bill Novelli, a former boss of the AARP, America's indomitable grey-power lobby, delivered a powerful counterblast to such pessimism in a recent book, “Managing the Older Worker”. Not only do older workers nowadays want to go on working. They bring all sorts of benefits. They possess decades' worth of formal and informal knowledge, which risks being lost as the baby-boomers retire, creating an epidemic of skills shortages in aerospace, energy and health care. More often than not they are the repositories of a company's core values.

But don't older people bring lots of problems, too? Literature is full of examples of difficult-to-manage older people, from Shakespeare's King Lear to Charles Dickens's Jeremiah Flintwinch. However, today's oldies are in far better shape than those of earlier generations. If Mick Jagger and Keith Richards can go on touring into their late 60s, their contemporaries can at least be trusted with a desk and a computer. People's muscles do weaken with age. But few jobs require brawn these days: in America 46% of jobs make almost no physical demands on workers, reckons the Urban Institute, a think-tank. Some older workers are reluctant to embrace new technology (though that surely does not apply to Bill Gates and Steve Jobs, both in their mid-50s). But they make up for this in different ways. Studies suggest that older workers are better at jobs that require personal skills, a growing proportion of the total.

Employers may be mistaken if they assume that older workers lack the animal spirits to make a go of new ventures. A recent study by the Kauffman Foundation, a research body, found that Americans aged 55-64 have launched more businesses than those aged 20-34 in every year since 1996. Conscientiousness also tends to rise with age: older workers have lower levels of absenteeism than younger colleagues.

None of this means that adjusting to an ageing workforce will be easy. Companies will need to rethink the traditional career ladder that linked seniority to pay and power. This is proving easier in America, where people change jobs more often. But it still has a long way to go

elsewhere in the world, especially in Europe, where people tend to cling to their jobs, and in hierarchical East Asian societies. The biggest barrier to change is psychological: young high-flyers find it hard to manage older workers, and older curmudgeons resent being bossed about by whippersnappers. Almost 90% of employers worry about hiring older workers because of such conflicts. Companies need to think harder about training high-flyers to manage their seniors. America's armed forces are ahead of the game here. The West Point military academy and the Marine Corps already have programmes to teach officer cadets how to work with older sergeants.

Sages and mentors

Companies also need to think harder about providing satisfying careers for older workers. Three techniques are already proving successful. The first is to treat them as mentors. Westpac, an Australian bank, has dubbed some older staff “sages” and asked them to codify the company's informal knowledge. The second is to recognise that they respond to different incentives: they may be less interested in money and promotion and more concerned with flexibility.

The third is to treat retirement as a process rather than a sudden event. Some employers offer older workers “bridge jobs” between full-time work and retirement. Mercy Health Systems gives them seasonal jobs that allow them to take long periods of leave without losing their benefits. They are also treating recently retired staff as a just-in-time workforce that can be used to cope with surges in demand or to fill in for absent colleagues. Northrop Grumman, a giant defence contractor, re-employs retired workers to teach new recruits about the company while Union Carbide, a chemicals company, asks retired executives to guide younger managers.

The nightmare that haunts many companies is that older workers spell rigidity. They will trap companies in the past and prevent them from riding the next wave of innovation. But this will be a problem only if companies let it be. Businesses cannot change long-term demographic trends. But they can change the way that they cope with those trends. If they refuse to rethink their hallowed practices, they might easily see the ageing workforce becoming a trap; but if they rethink those practices, as pioneers like the NRECA have done, they could turn older workers into the very model of a modern workforce.

Comment gérer trois générations dans l'entreprise

Pourquoi le dirigeant doit-il adapter son management au capital humain multigénérationnel de son entreprise ?

Entre le départ à la retraite des baby-boomers et l'arrivée sur le marché de juniors issus de la génération Y, l'entreprise, son mode de management et le métier du dirigeant sont en pleine transformation.

Avec l'allongement de la durée du travail et la révolution numérique, trois générations très différentes de dirigeants et de collaborateurs se croisent aujourd'hui à la tête des entreprises et sont le reflet des mutations profondes qui les touchent depuis 50 ans.

Ce « télescopage générationnel » sans précédent permet des comparaisons et est l'occasion de faire un bref retour sur les enjeux actuels et les bonnes pratiques connexes de la direction d'entreprise.

Trois générations dans l'entreprise

De façon tout à fait inédite, l'entreprise d'aujourd'hui est un lieu d'interactions entre des générations fondamentalement différentes, bouleversant ses pratiques de direction.

Les capitaines d'industrie baby-boomers

Du fait du recul de l'âge de la retraite, de nombreux dirigeants baby-boomers sont à la tête d'entreprises. Nés entre les années 45 et 60, ils ont connu la période du management patriarcal, valorisent l'effort et le confort à long terme. Ces « capitaines d'industrie » ont commencé leur métier avec un papier et un stylo et doivent maintenant prendre leurs rendez-vous sur leur BlackBerry. Ayant aujourd'hui une soixantaine d'années, ils occupent les fonctions de direction les plus importantes.

La génération X, enfants-rois ou victimes de la précarité ?

Née entre 1960 et 1980, la génération X occupe le reste des postes de direction. Souvent critiquée car considérée comme celle des enfants-rois, la génération X est aussi la « génération sacrifiée » qui a dû faire face à l'explosion de la précarité dans les années 80. Les dirigeants qui en sont issus ont donc dû apprendre à s'adapter au marché du travail et aux crises, valorisant les notions de flexibilité et de défi.

Les « digital natives » de la génération Y

Ces deux générations de dirigeants sont aujourd'hui confrontées à l'arrivée sur le marché du travail des jeunes de la génération Y. Ces « digital natives », qui ont baigné dès l'enfance dans la révolution numérique, viennent bouleverser les pratiques managériales entérinées ces 50 dernières années. Nés avec un marché de l'emploi précaire, les juniors sont multi-diplômés, polyvalents et prêts à s'expatrier à l'autre bout du monde s'il le faut. L'entreprise est pour eux plus un partenaire qu'un employeur et, malgré des conditions d'accès à l'emploi qui se sont durcies, ils sont prêts à refuser une belle carrière pour mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle. Hyper-connectés, les juniors sont habitués à échanger les savoirs et à travailler de façon collaborative. La génération Y correspond également à la multiplication de l'entreprenariat junior. Grâce à internet, aux aides d'État et

aux associations type Réseau Entreprendre, les jeunes fondateurs d'entreprise ne sont plus une exception dans le monde économique.

Trois générations dans les entreprises, trois types de dirigeants, trois modèles managériaux : comment adapter l'entreprise à ces transformations ? Les collaborateurs d'abord, les clients ensuite ?

Dans Employees first, customers second, Vineet Nayar, PDG de l'entreprise indienne HCLT (leader mondial des services informatiques), souligne que permettre l'épanouissement des salariés a un impact direct sur leurs relations avec le client et sur l'innovation.

Selon lui, la prise en compte des attentes de la génération Y a permis la réussite de HCLT, qui est pionnière dans son mode de management et a vu notamment son résultat d'exploitation tripler en quelques années.

Comme le souligne Karen Rivoire, « les attentes de la génération Y poussent à des changements qui ont déjà été anticipés par certaines entreprises et qui sont gages de réussite dans le monde actuel. Par exemple, l'écrasement des niveaux hiérarchiques, la multiplication des organisations en mode projets, la possibilité du télétravail sont des leviers qui sont développés dans les entreprises performantes d'aujourd'hui ».

Les 5 règles d'or d'un dirigeant qui s'adapte aux générations

Finalement, l'arrivée et les attentes de la génération Y dans les entreprises sont le reflet d'une évolution profonde de la société et du marché en général. Leur prise en considération par les dirigeants est un levier de performance et créatrice de liens entre les générations plutôt que de morcellement.

Donner du sens

Écologie, développement durable, épanouissement humain, le dirigeant d'aujourd'hui doit donner du sens aux projets qu'il soumet à ses collaborateurs. Ceux-ci recherchent une aventure humaine avant un travail en contrepartie d'un salaire.

La stratégie n'est pas l'apanage du dirigeant mais doit permettre de porter les collaborateurs, par conséquent être claire et bien communiquée.

Diversifier l'implication

Enfants du zapping, les juniors sont en attente de stimulations permanentes. Le dirigeant peut donc pérenniser ses collaborateurs-clés en diversifiant leurs implications en interne et leurs leviers de motivation.

Favoriser la collaboration

Un mot-clé peut être retenu pour cette nouvelle ère de générations qui se croisent : la collaboration. C'est en faisant travailler ensemble des collaborateurs différents, en poussant les projets transverses et les relations entre fonctions et entre niveaux hiérarchiques que l'entreprise sera performante et durable.

Témoigner de souplesse

L'allongement du temps de travail et la multiplication des moyens de communication vont de pair avec une nouvelle souplesse dans l'aménagement du travail. « Il existe le temps du bureau, le temps mobile pendant les transports et le temps libre », note Karen Rivoire. « Ces trois temps peuvent être créateurs de valeur pour l'entreprise si le dirigeant témoigne de souplesse à l'égard de ses collaborateurs. Par exemple en les laissant travailler de chez eux, en leur donnant plus de vacances et en prenant en compte l'utilisation du BlackBerry dans le métro ».

Être transparent

L'accessibilité des savoirs via le web a profondément transformé la notion de transparence. En témoigne le caractère inédit du cas Wikileaks. Pour l'entreprise, cette transparence passe par la prise en compte des collaborateurs et une communication en phase avec la réalité. En découleront un management fondé sur la confiance, une meilleure pérennisation du savoir et donc une plus grande performance.

Louise-Marie Véron

Filling a Generation Gap

Alexander Hughes loves animation, and the 35-year-old orthopedic spine surgeon wanted all of the doctors at the Hospital for Special Surgery in New York to use animated clips as aids when explaining procedures to patients.

He had the full support of younger doctors but many older doctors preferred sticking with models.

"It was the dominant topic in our monthly service meetings for many months," says Dr. Hughes, who discovered that his older colleagues weren't averse to new technology, as some stereotypes might imply. They were worried that revealing too much information about a specific procedure might limit them if changes needed to be made.

"It took a series of engagements discussing the benefit from having their patients more closely engaged in the decision-making process," he says. "Everyone uses it now."

Since Americans have been delaying retirement, having as many as four generations of employees in the same workplace is becoming more common. But conflicts can occur when groups of employees can't look beyond stereotypes, which can factionalize workplaces and disrupt office productivity. Workplace experts recommend that co-workers instead focus on common interests, skills and workplace goals.

A good way to kick-start new working relationships is through mentorships, says Lisa Orrell, a workplace consultant from San Jose, Calif., who specializes in generational management.

Working one-on-one can help co-workers of varying ages to better understand each other. And the roles can be reversed so younger employees can become mentors to older ones.

Close collaboration will also require you to be more attentive to different co-worker needs, says Ms. Orrell. Especially since people will be at different places in their lives.

For instance, a Generation X co-worker who doesn't appear team-oriented because he or she always leaves early may actually just be shifting efforts around a different set of priorities, such as involvement in school events for children. He or she may be keeping up with the workload on his or her own time and may just need some flexibility.

Don't get hung up on office etiquette or any other workplace convention that you may think co-workers should be aware of. Failing to knock before entering your office, for example. You want to allow for a range of different work styles.

Don't stew or reprimand co-workers on the spot for violating your boundaries since they might get defensive. Drop the suggestion into conversation at another time and be sure to casually mention why it has an impact on your work.

Set high expectations for new co-workers since positively priming new working relationships can actually become a self-fulfilling prophecy.

Studies have shown that people will work up to standards that you set for them, says Paul Perrin, a psychologist who recently conducted a study on multigenerational workplaces for AchieveGlobal, a workplace consulting firm headquartered in Tampa, Fla.

"Everybody has something unique to contribute so seek out that talent. That's what we advise teams to do."

Dennis Nishi

« Les seniors d'aujourd'hui sont une génération sacrifiée »

Retrouver du travail après 50 ans relève toujours du parcours du combattant, même si les mentalités évoluent doucement dans les entreprises. L'analyse de Sylvain Grevedon, spécialiste de la question au cabinet de conseil Mercuri Urval, à l'occasion de la 1ère journée nationale pour l'emploi des seniors.

Que deviennent les salariés de plus de 50 ans ? Deux ans après l'arrivée des « plans seniors » dans les entreprises, désormais contraintes de se soucier de leur sort sous peine de sanctions, la situation évolue lentement : leur taux d'emploi, autour de 40 %, est toujours inférieur à la moyenne européenne, mais les employeurs s'efforcent de maintenir en activité leurs salariés en fin de carrière. Pour ceux qui perdent leur travail par contre -leur taux de chômage a explosé ces dernières années-, le marché de l'emploi reste toujours aussi hostile.

Les seniors au chômage retrouvent-ils plus facilement du travail aujourd'hui qu'il y a deux ans ?

Non, sur le plan du recrutement, pas grand-chose n'a changé. Les plus de 50 ou 55 ans qui sont sortis du marché de l'emploi ont les plus grandes peines du monde à y rentrer, sauf à disposer d'une expertise très précise dans un secteur en pénurie. Retrouver un CDI est toujours quasiment impossible. La plupart ne trouvent que des missions, des CDD, parfois de l'intérim, et cette réalité ne va pas s'arranger.

Les cadres sont moins touchés que les autres, mais n'y échappent pas pour autant. Beaucoup, quand ils ont des compétences à offrir, se mettent à faire du conseil ou du portage salarial.

Les mesures pour l'emploi des seniors n'ont donc servi à rien ?

Si on dresse un constat uniquement statistique, c'est plutôt un échec. Mais il ne faut pas espérer des résultats spectaculaires de ce type de politiques, a fortiori dans un contexte de crise. On peut faire un parallèle avec celles pour l'emploi des handicapés : des mesures existent depuis trente ans, mais ça ne fait que quelques années que les entreprises se préoccupent de la diversité.

Je pense qu'il y a une génération sacrifiée de seniors pour qui il est aujourd'hui trop tard. Dans un contexte de chômage élevé, on privilégie l'emploi des jeunes. Les entreprises préfèrent garder le plus longtemps possible leurs salariés plutôt que d'en recruter de nouveaux. Mais c'est des seniors de demain qu'il faut s'occuper dès maintenant et, pour ça, certaines mesures vont dans le bon sens.

Comme lesquelles ?

Les entreprises se préoccupent de plus en plus de « l'employabilité » de leurs salariés, pour pouvoir les garder le plus longtemps possible. L'entretien de deuxième partie de carrière, pour les plus de 45 ans, est par exemple largement plébiscité par les entreprises. C'est l'un des outils les plus facile à mettre en place, notamment quand l'employeur dispose déjà de procédures d'évaluation annuelle.

Les seniors ont longtemps été considérés comme trop chers ou moins productifs. Ce regard a-t-il changé ?

Oui, il a aussi évolué et c'est une bonne nouvelle. On entend par exemple de moins en moins de recruteurs dire « on ne veut pas de plus de 50 ans, ne nous présentez pas des seniors, on ne les prendra pas ». L'idée que les seniors coûtent trop cher a aussi disparu. Comme souvent, les mesures politiques donnent un coup d'accélérateur à une prise de conscience déjà en marche.

Propos recueillis par **Alexia Eychenne**

Pour une fin de carrière sereine

Une vie professionnelle bien chargée, c'est souvent le cas des jeunes seniors. Des responsabilités plus qu'il n'en faut, un savoir-faire utilisé au maximum par l'employeur, tous les atouts sont réunis pour travailler après 50 ans, longtemps a priori.

Or, seulement 38 % des 55-65 ans ont un emploi en France aujourd'hui. C'est l'un des taux les plus faibles d'Europe. Par exemple, le taux est de 60 % au Royaume-Uni, et même de 69 % en Suède[1]. Or, l'équilibre du système des retraites est basé entre autre sur le travail des seniors.

Senior mais pas trop, c'est un blog pour observer tout ce qui arrive aux jeunes seniors dont je suis. La gestion de la fin de carrière en entreprise est l'une de mes préoccupations et il y a beaucoup à dire sur ce sujet.

Il y a une constante. Dans 80 à 90 % des cas, la fin de carrière se passe mal. Le salarié est évincé, mis au placard ou licencié. Cela se fait rarement de façon « propre ».

J'ai recueilli quelques témoignages de jeunes retraités… et de moins jeunes. Et pour tout dire, je n'ai pas encore rencontré de senior qui me dise « tout s'est bien passé ». Cela doit bien exister pourtant !

M. D, travaillait dans les RH. À 54 ans, on lui a laissé entendre qu'il était trop âgé et qu'il devait quitter l'entreprise. Il a tenu bon jusqu'à 55 ans, mais s'est retrouvé au chômage jusqu'à l'âge de 60 ans, où il a pu enfin prendre sa retraite.

M. M, Ingénieur travaux publics. Alors que tout allait bien, son PDG le prend entre quatre yeux et lui dit qu'il a plus jeune et moins cher à mettre à sa place. Négociation et départ de l'intéressé !

M. G, 57 ans, journaliste, sa rédaction le marginalise, ne lui confie plus rien d'intéressant, critique du jour au lendemain tous ses reportages, jusqu'à une négociation de départ.

Mme G, 56 ans, sent tout à coup d'autres cadres s'intéresser à ses fonctions, traîner dans les bureaux pour savoir comment fonctionne le service, grenouiller auprès de la direction pour évoluer, justement dans son domaine d'activité. Et pendant ce temps-là, son supérieur lui parle de réorganisation qui « bien sûr, ne se fera pas sans elle », ceci dit la main sur le cœur. Statu quo pour l'instant, jusqu'à la prochaine étape !

Mme S, 45 ans. À la suite de rachats, elle a pour mission de réduire ses effectifs. Insupportable quand on est plutôt habitué à gérer la croissance. Qui choisir, de quel droit licencier des collaborateurs avec qui on a partagé des moments de travail et de croissance. À la charrette suivante, elle s'est portée volontaire, ne supportant pas ce rôle de « nettoyeur ».

Que ce soit brutal ou insidieux, c'est toujours la même chose. Un jour, l'employeur découvre l'âge de son collaborateur senior et du jour au lendemain, ou presque, rien ne va plus. Cela peut aussi prendre la forme d'un harcèlement moral. Ne plus avoir la confiance de sa direction, c'est être déstabilisé, perdre son assurance. C'est aussi parfois être poussé à la faute,

[1] Chiffres dossier Salon des Seniors 2012.

faute qu'on n'aura jamais commis en temps normal. Quand aux dégâts collatéraux, ils sont immenses : perte d'image de soi, couples qui volent en éclats, dépressions…

C'est une situation totalement anormale. C'est le droit le plus élémentaire que de travailler dans la sérénité jusqu'au bout, d'avoir un minimum de respect de son employeur en fin de carrière.

C'est devenu un vrai phénomène de société. La génération des babyboomers est encore nombreuse en poste.

Quelles solutions trouver ? Vos commentaires seront les bienvenus.

Management des seniors : la grande diversité européenne

Une étude de l'association Entreprise & Personnel recense les différentes pratiques des grandes entreprises européennes pour gérer l'emploi de leurs seniors.

35 % de la population active allemande pourrait disparaître d'ici à 2060. Un phénomène qui ne touche pas uniquement l'Allemagne mais la plupart des pays européens. Lesquels se posent tous la même question : quels dispositifs mettre en place pour stopper l'hémorragie ? Le traité de Lisbonne prévoyait justement comme objectif un taux d'emploi des seniors de 50 % pour les entreprises de plus de 50 salariés.

L'allongement du temps de vie au travail est une option envisageable qu'ont commencé à entreprendre certains pays. L'Allemagne a atteint un taux d'emploi des 55-64 ans de 60,8 % en 2011, quand la France et l'Italie sont à la traîne avec un taux respectivement de 42,6 % et 39 % en 2011. Le réseau associatif Entreprise & Personnel a réalisé une étude panoramique de différents pays européens recensant les pratiques des entreprises en matière de management des seniors. Quatre tendances majeures se distinguent.

• Management de la diversité des âges

Telecom Italia a opté pour cette option via le partage de connaissances entre les générations, qui permet un élargissement du rôle des seniors. Les étudiants sont eux aussi mis à contribution afin de mettre à jour la compétence des aînés dans l'informatique et l'utilisation des réseaux sociaux. C'est également le choix qu'a fait le Royaume-Uni en votant en 2006 une loi antidiscrimination de l'âge pour l'emploi et la formation. Cette option semble avoir été payante, puisque le Royaume-Uni affiche, en 2011, un taux d'emploi des 55-64 ans proche de 57 %.

• Management de la qualité de vie du salarié

La dimension participative du salarié est prise en compte dans le projet « Produktionsystem 2017 » initié par le constructeur automobile BMW. Ce dernier propose, dans certaines usines, à ses salariés seniors d'indiquer, sur une maquette de la chaîne de production, les tâches qu'ils ont des difficultés à réaliser, afin de trouver un moyen de les adapter à leur âge et réduire ainsi la pénibilité.

• Gestion de la transition de l'activité à la retraite

Axa, de son côté, rejette les frontières entre étude, travail et retraite. Le groupe d'assurance envisage pour ses salariés en situation de taux plein une formule de temps partiel choisie de 90 % à 50 %. La Deutsche Post travaille également dans ce sens, en utilisant le cadre légal de retraite à temps partiel (« Altersteilzeit »).

• Gestion anticipée de l'emploi et de la compétence

Pour préserver une compétence toujours accrue et une employabilité des seniors en fin de carrière, de nombreuses entreprises misent sur la formation en continu. L'entreprise Bull France prévoit l'accès à la formation et la réalisation d'entretiens annuels d'évaluation pour les seniors.

L'étude menée par Entreprise & Personnel montre qu'il n'y a pas de pratiques communes nationales. La politique adoptée dépend du secteur d'activité, de la culture de l'entreprise, mais aussi de la place accordée au capital humain. Il existe toutefois un point de ralliement entre les pays européens. Ces derniers semblent désormais considérer la gestion des seniors comme une opportunité de réponse à la contraction de la population active et non plus comme une contrainte.

Baptiste Deheunynck

Contrat de génération

Le ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social a présenté un projet de loi portant création du contrat de génération, mettant ainsi en œuvre un engagement majeur du Président de la République.

Issu d'un accord national interprofessionnel unanime, le projet de loi marque un succès du dialogue social. Il viendra enrichir la mobilisation de tous les acteurs contre le chômage et pour la jeunesse.

Le contrat de génération répond à deux défis du marché du travail. D'une part, l'embauche de jeunes en contrat à durée indéterminée pour accéder à un emploi stable : seul un jeune salarié sur deux est en contrat à durée indéterminée. D'autre part, le maintien dans l'emploi des salariés seniors qui voient leur taux de chômage augmenter et se voient parfois pousser hors de l'entreprise à quelques années de la retraite.

Le contrat de génération propose un changement de regard. Au lieu d'opposer les générations, il les rassemble. La transmission des compétences est un enjeu considérable pour la compétitivité des entreprises, mais également pour notre société.

Le contrat de génération s'adaptera à la situation de chaque entreprise en faisant une large place au dialogue social dans sa mise en œuvre. Des modalités adaptées à la taille des entreprises sont ainsi prévues :

- les entreprises de 300 salariés et plus devront négocier des engagements portant sur l'embauche et l'intégration des jeunes dans l'entreprise, l'emploi des seniors et la transmission des compétences, sous peine d'être soumises à une pénalité ;
- les entreprises de moins de 300 salariés pourront bénéficier d'une aide lorsqu'elles embauchent en contrat à durée indéterminée un jeune de moins de 26 ans et maintiennent en emploi un senior de 57 ans et plus, ou recruté à 55 ans et plus. Pour les entreprises de 50 à moins de 300 salariés, qui se trouvent dans une situation intermédiaire, le bénéfice de l'aide sera conditionné à la recherche d'un accord collectif.

Le contrat de génération allie le soutien à la compétitivité et le développement des compétences à la nécessaire inclusion des jeunes et des seniors dans l'emploi.

Le projet de loi sera le premier à être examiné à l'Assemblée Nationale en janvier. Le souhait du Gouvernement est qu'il puisse entrer en application très rapidement, avant la fin du premier trimestre 2013. Ainsi, après les emplois d'avenir, déployés depuis quelques semaines pour les jeunes peu ou pas diplômés, le contrat de génération concernera cette fois toutes les entreprises et les jeunes.

'Generation Y' set to transform office life

It could be out with old meeting rooms and in with new social spaces, as Generation Y is set to transform the way we work in the next 10 years.

In the U.S., those born between 1979 and 1997 are predicted to make up the largest part of the workforce within a decade and with it change offices and the nature of work itself.

"We are facing a huge generational shift, as baby boomers (born between 1946 and 1964) leave the workforce, and that means we have to rethink our workspace," says Michael O'Neill, senior director of workplace research for Knoll, Inc.

By the end of the decade, the balance in the U.S. will flip from approximately 50% baby boomers and 25% Generation Y workers to 25% baby boomers and 50% Generation Y workers, according to a 2010 report from Knoll, a workplace furnishing company.

"That is a massive shift, and it will happen in less than eight years," says O'Neill.

To understand how workspaces will need to change to accommodate and attract this new generation of workers, O'Neill and Knoll looked at the work patterns and preferences of more than 15,000 employees in 40 countries, and across four generations.

Their findings reveal a number of generational differences.

For example, Generation Y rates the importance of having an "engaging workplace" highest and the "quality of meeting rooms" lowest, while baby boomers rate these features opposite, with high importance on meeting rooms.

"Baby boomers like structured, face-to-face meetings," says O'Neill. That's how they usually get things done. And if that's how you get things done, the quality of meeting spaces will be important to you."

Generation Y on the other hand, likes quick, casual and socially-tinged meetings. Their use of technology in interaction further undermines the importance of lengthy meetings and formal spaces, according to O'Neill.

As for their top priority on an engaging workspace, Generation Y blends their personal and private life, and they like a workplace to feel residential and like home, says O'Neill, explaining that baby boomers don't expect or want spaces that evoke the emotional connectedness of home.

"They tend to separate their work life and their personal life," he says, adding that their focus is more on function and on efficient spaces.

So how will this play out in the office of the future?

"It already does," says Alison Maitland, co-author of "Future work: How business can adapt and thrive in the new world of work".

"It is the idea of work being an activity and not a place. That is more important," she says, "and it is already happening in companies like Unilever's Hamburg office and Microsoft's office in Amsterdam.

"The focus there is on collaboration and innovation, nobody has a permanent desk, and employees are encouraged to move around and work in a space that best suit their activity at any given time."

However, she emphasizes that the generational shift is just one of many variables pushing us into a new world of work. Changes in technology, the economy and businesses are all part of the shift.

"There used to be formulas for how to crank out an office building for a certain amount of people," says O'Neill.

"Now, designers are building a wider variety of rooms tailored to each company's function and direction. You are seeing more open meeting spaces, lounge furniture near circulation spaces and that type of thing. It is a shift from a 'me' to a 'we' workspace."

However, tearing down all these walls can be a challenge to baby boomers.

"It hurts when you take the office away," says O'Neill, "because you feel like you have worked your whole career, and you've earned that. To baby boomers, the office is a status marker. To Generation Y, a status symbol is more likely to be whether or not it has the new iPad or a certain level of freedom."

Generation X (those born between 1965 and 1978) is a group that grew up with financial and work insecurity and has little in common with Generation Y or baby boomers, believes O'Neill.

"They tend to be more skeptical. Their focus is on security; they are more the 'show me the money' generation," he says.

So, how does a company maneuver this field of different generations and preferences?

"Be aware of your workforce and your employees' needs and wants," says Laura Sabattini, senior director of research at Catalyst, a non-profit organization that works to expand business opportunities for women.

"Assess the specific group because there is so much variation. That is a way to start creating a workforce that is inclusive."

Maitland agrees: "Companies that are going to have three or four generations in their workplace really do need to think about those different work styles and different preferences. Falling over to accommodate only Generation Y would not be the most productive way and could backfire."

Susanne Gargiulo

Seniors - L'or gris

L'emploi des seniors, l'occasion de transformer une contrainte en opportunité.

L'employabilité des seniors est devenue le sujet du jour. Perte de compétence, d'expertise, de retour d'expérience sont autant de handicaps pour les entreprises qui laissent partir, quand elles ne favorisent pas le départ de leurs collaborateurs les plus âgés. Mais « coût salarial élevé, manque de flexibilité » et d'adaptabilité, les stéréotypes en la matière ont la vie dure et contribuent au fait que les entreprises rechignent à investir sur les 45-50 ans, alors même que les quadras et quinquas ont encore le temps d'occuper de un à trois postes.

Que ce soit sous l'effet de la contrainte imposée par la nouvelle réglementation ou de l'opportunité d'une prise de conscience effective, les DRH se mobilisent pour mettre en place une véritable politique de gestion des âges, ainsi que d'évaluation et de traçabilité des compétences.

« Depuis 30 ans, la France est sous neuroleptique social avec les préretraites pour s'éviter de regarder la réalité en face », déplore Serge Guérin, co-auteur du livre Le Management des seniors ; « or, avec une population de plus de 6 millions d'actifs en poste à 50 ans, l'enjeu est énorme pour les personnes concernées, mais aussi pour l'économie dans sa globalité ». En 2005, un plan national d'action pour l'emploi des seniors entendait déjà accroître leur proportion sur le marché du travail, « en luttant contre les causes de leur exclusion, en favorisant leur employabilité et en sécurisant leurs parcours professionnels ». Des campagnes de publicité avaient été lancées, un contrat de travail spécifique à durée déterminée créé. Ce fut un échec sans appel : seulement une petite vingtaine de contrats seniors signés et 1 employeur sur 2 qui continuait de refuser d'embaucher davantage de personnes de plus de 50 ans, même en cas de difficulté de recrutement. Et la pression monte. Car la France est encore très loin de l'objectif des 50 % de taux d'employabilité des seniors fixé pour 2010 par l'UE. Avec seulement 38,3 % des 55-64 ans encore actifs, l'Hexagone fait figure de mauvaise élève de l'Union, où la moyenne des 27 pays membres atteint 44,7 %. Pour Serge Guérin, « relancer l'emploi des plus de 50 ans passe par une politique volontariste, à l'image des pays nordiques, faite d'actions de communication, d'efforts sur l'ergonomie des postes de travail et de contestation de la supposée improductivité des salarié âgés ». Dans un contexte de « papy-boom », l'emploi des seniors devient effectivement un élément critique des politiques publiques, car il pèse sur les finances de la collectivité et sur les coûts salariaux des entreprises. Ainsi on estime que les dépenses de retraites vont presque doubler d'ici à 2050, pour atteindre plus de 500 milliards d'euros. La nouvelle législation doit permettre de favoriser le maintien dans l'emploi et le recrutement de salariés âgés grâce à des actions innovantes définies au sein des branches et des entreprises. La loi vise donc à inciter les employeurs à adopter une gestion active des âges et à mieux intégrer les salariés âgés dans la gestion des ressources humaines.

Les stéréotypes ont la peau dure

Si, en France, l'âge légal d'ouverture des droits à la retraite est encore à ce jour de 60 ans, seuls 56 % des 55-59 ans sont encore en activité, contre près de 70 % en Allemagne et au Royaume-Uni ou plus de 80 % en Suède. Désormais, l'enjeu national est renvoyé à la responsabilité des employeurs. D'autant que l'âge est devenu le facteur le plus discriminant, devant le handicap. Un chômeur de plus de 50 ans a 2 fois moins de chance de retrouver un emploi qu'un 30-49 ans. La crise met en avant le paradoxe des entreprises : celles-ci sont à la recherche de compétences et d'expérience mais délaissent les seniors, à grands renforts de financement de préretraites, de ruptures conventionnelles ou de licenciements, et envisagent encore moins de les recruter. Elles semblent préférer embaucher des jeunes qui à leurs yeux sont plus malléables, plus ambitieux et moins chers. Les deux principaux freins cités restent en effet le salaire et la flexibilité. L'expérience est pourtant un véritable atout,

que souvent l'entreprise ne valorise pas assez. « De par leur savoir et leur savoir-faire déjà éprouvés, les seniors ont généralement un leadership naturel, un vrai self-control, une meilleure compréhension de ce qui va se passer, un esprit de décision affiné, une vision à plus long terme. Pour avoir changé de métiers et occupé différents postes, ils font preuve d'une grande capacité d'adaptation et sont finalement moins résistants au changement que des juniors », constate Éric Gellé, DG de StepStone Solution, acteur majeur dans le domaine des services de gestion des talents. Les plus de 55 ans auraient aussi tendance à faire preuve de plus de motivation, ils seraient en fait davantage disponibles puisqu'ils sont moins pris par leur vie familiale (leurs enfants sont grands…). Force est de constater que les stéréotypes ont néanmoins la peau dure, peu importe qu'ils se heurtent à des contradictions criantes. En pleine tourmente économique, les entreprises se lancent dans la guerre des talents. Le retour d'expérience et l'expertise sont de plus en plus recherchés. On voit de nouvelles niches d'emplois, sur le modèle anglo-saxon, se développer en France. Le management, le coaching, la formation ou le conseil sont devenus les domaines où les seniors sont valorisés, où un grand âge devient un critère positif. Des emplois qui restent toutefois précaires puisque les seniors n'intéressent que dans le cadre de missions ponctuelles. Les entreprises cherchent de l'expertise valorisée par l'âge, qui pourtant devient un handicap quand il s'agit de CDI.

La question de l'employabilité des seniors

Au cœur des mesures d'ajustement, l'obligation pour les employeurs de négocier un accord sur l'emploi des seniors ou de mettre en œuvre un plan unilatéral, mais surtout l'impossibilité de mettre à la retraite d'office les salariés avant 70 ans ont pour but d'inverser cette tendance. « C'est un changement majeur pour l'entreprise car, désormais, ce n'est plus elle qui choisit le moment du départ mais les salariés, rendant périlleux l'exercice de prévision et de pilotage des départs. Et on sait qu'ils vont choisir de partir de plus en plus tard, afin de maintenir leur niveau de retraite », observe Olivier Parent de Châtelet, associé chez BearingPoint, qui constate que les DRH ont tendance à minimiser cette nouvelle problématique. La plupart ont pourtant de nombreux salariés qui ont déjà plus de 40 ans, en passe de devenir les seniors de demain. Il faudra alors trouver les clés pour les motiver et les remobiliser. « À court terme et compte tenu de la conjoncture, ces nouvelles mesures sont vues par les entreprises comme une contrainte. Cependant, au travers de la législation, elles vont prendre conscience des problématiques de gestion des seniors et de la nécessité d'agir », commente Sylvain Grevedon, directeur chez Mercuri Urval. Pour lui, on n'est pas à l'abri de plans « cosmétiques », minimalistes. Car les entreprises réagissent toutes un peu sous la contrainte. Il y a néanmoins une réelle opportunité pour les employeurs de se poser les vraies questions. « Ils ont bien compris qu'il y avait un vrai sujet, même si rien n'avait été fait avant l'obligation légale, constate Olivier Parent. Les accords sont signés sous la contrainte, mais il reste à trouver des réponses en matière de gestion de carrière ». Selon l'enquête BearingPoint-Ifop réalisée en 2009, les ¾ des entreprises interrogées indiquent qu'elles doivent instaurer des actions de développement des compétences ou qualifications et améliorer les formations des seniors. Interrogés sur leur motivation pour mettre en place une politique de gestion des seniors, 70 % des DRH évoquent comme premier critère la nécessité d'anticiper les pertes de compétences liées aux départs. Mais la grande difficulté réside dans la problématique d'occupation des seniors et du développement de leur employabilité. Désormais, des politiques RH s'imposent pour tenir compte de l'allongement de la vie professionnelle. Au-delà de la simple gestion des effectifs, les nouvelles politiques RH doivent valoriser le capital de chaque salarié. Il ne suffira pas de faire du « papy-sitting » mais plutôt d'explorer des pistes de solution comme les seniors-tuteurs, les seniors-ambassadeurs ou même les seniors-globe-trotteurs…

L'émergence d'une nouvelle notion : la troisième partie de carrière

Plus généralement, on assiste à l'émergence d'une nouvelle notion : la troisième partie de carrière. Conséquence directe de l'allongement de la vie professionnelle. Cette période doit être identifiée en amont pour anticiper l'évolution professionnelle. Les DRH interrogés dans l'étude BearingPoint-Ifop sont pourtant seulement 35 % à déjà appliquer des dispositifs spécifiques pour favoriser l'employabilité des seniors. Certes, 51 % des entreprises ont prévu de les appliquer, mais peu sont passées à une phase de mise en place concrète. Les obstacles sont encore nombreux : la culture de sortie précoce du marché du travail, les stéréotypes sur l'âge et l'importance du différentiel de rémunération. La posture défensive prédomine donc encore face à la réglementation. « On oublie trop souvent dans les entreprises le rôle clé des seniors, qui contribuent quotidiennement au succès de celles-ci. Leurs atouts sont nombreux : leur expérience qui leur permet de relativiser et d'analyser sereinement une situation critique, mais également d'asseoir une autorité légitime ; leur fiabilité et conscience professionnelle ainsi que leur image rassurante vis-à-vis des clients et fournisseurs », analyse Éric Gellé, directeur général de StepStone Solutions France. À long terme, la croissance des postes pourvus par des seniors va pousser les entreprises à revoir leurs modèles de développement des ressources humaines, pour les axer sur les talents. « Cela va contraindre les entreprises à réfléchir à la gestion de fin de carrière et à aménager cette période de transition entre l'activité et la retraite », note Éric Gellé. « La mobilité est un gage de l'employabilité qui doit s'anticiper », renchérit Olivier Parent du Châtelet. « Il est nécessaire de développer une logique de mobilité transversale et opérationnelle, plutôt que de ne s'en tenir qu'aux traditionnelles promotions verticales », ajoute-t-il. Dans ce contexte, la mobilité apparaît insuffisamment exploitée. La formation est par ailleurs un droit à maintenir et à renforcer. Trop souvent abordée comme un engagement de moyens, les employeurs doivent approfondir leur approche. Accroître l'employabilité des seniors passe en fait par l'adaptation au poste et à l'entreprise. On va évoluer vers une gestion hyper-individualisée pour tous, et ce durant toute la vie professionnelle. On peut dire qu'au-delà de la difficulté de gérer leur maintien en entreprise, les seniors annoncent une révolution managériale et une révolution de la gestion des ressources humaines.

La planification de la transmission des savoirs

En attendant, ces têtes grises ont pourtant un rôle déterminant à jouer dans la transmission des savoir-faire au sein de l'entreprise. Les mesures imposées en faveur de l'emploi des seniors correspondent avant tout à un mouvement général d'égalité des chances. Mais la sensibilisation faite sur ce sujet va aider les entreprises à se recentrer sur l'essentiel, à savoir l'évaluation et la traçabilité de leurs compétences vives. Les seniors en poste représentent un vivier de compétences qu'il ne faut pas négliger, et le nouveau dispositif légal devrait donc favoriser des avancées significatives sur cette problématique. « Il est important pour les organisations d'établir dans un premier temps un état des lieux de la population senior, afin de mettre en place des actions et des outils adaptés. Cela passe notamment par le fait d'anticiper l'évolution des carrières, aménager la fin du cycle professionnel des collaborateurs et éviter toute perte de compétences grâce à une planification de la transmission de savoirs », rappelle Éric Gellé, DG de StepStone Solutions, qui reconnaît que mettre en place un plan sur plusieurs années est plus difficile dans une PME que dans un grand groupe, où le référentiel temps n'est pas le même… « Il faut également pouvoir échanger avec les seniors pour favoriser leur intégration et leur épanouissement dans l'entreprise, et auprès des différentes générations qui y sont représentées », poursuit-il. Le dialogue intergénérationnel semble effectivement au cœur des enjeux : « L'entreprise doit faire travailler ensemble des gens qui ont une relation à l'entreprise et au travail différente. Il faut réussir à créer des équipes composites, avec des collaborateurs qui se nourrissent les uns

les autres », explique Sylvain Grevedon. La gestion de la diversité des âges a pour objet de favoriser le dialogue entre les générations. D'autant plus importante dans une organisation puisque la culture d'entreprise passe en général par les seniors.

Parer au « papy-sitting »

Le texte de loi prend notamment en compte les problèmes de santé et d'adaptation des conditions de travail, l'aménagement du temps de travail en fin de carrière et l'organisation de la transmission des compétences par le tutorat. Ce dernier domaine d'action est privilégié par les entreprises. Selon l'enquête de Mercuri Urval publiée en octobre, 70 % d'entre elles disent qu'elles comptent mettre en avant la transmission des compétences par le développement du tutorat et 65 % l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles dans leurs accords seniors. Des politiques d'emploi innovantes doivent permettre d'offrir aux seniors de nouvelles perspectives. Des politiques à inscrire dans une démarche de GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) exhaustive. Par ailleurs, allonger le déroulement de la carrière, ajouter des maillons en fin de carrière et faciliter le partage entre activité professionnelle et inactivité sont de nouveaux modèles que les entreprises peuvent proposer pour parer au « papy-sitting ». La mise en place d'outils et de stratégies pour lutter contre les discriminations à l'embauche et pour veiller à l'équité de rémunération et d'évolution professionnelle entre les collaborateurs à performance égale devraient également se multiplier. StepStone Solutions, qui offre des solutions permettant de recruter, de développer et de gérer la carrière et la succession des collaborateurs de l'entreprise, y croit : « Grâce aux différents modules, les entreprises peuvent répondre aux nouvelles obligations en toute simplicité ». Les experts s'accordent à reconnaître que, pour les PME, qui souvent n'ont pas de DRH, la gestion des seniors devient plus compliquée. Elles ont souvent du mal à offrir un accompagnement de carrière dès 45 ans. Les opportunités de postes sont moins nombreuses. Autre souci : les objectifs chiffrés imposés par le texte de loi. Conscientes de ces difficultés, les CCI expérimentent dans quelques régions des mesures d'accompagnement des PME. L'idée est de mettre en place des opérations comme, par exemple, la possibilité de recruter un DRH à temps partiel et de le partager entre plusieurs employeurs. Des initiatives qui émergent pour apporter des solutions concrètes. « Jusqu'au 31 mars, il fallait se mettre en concordance avec le législateur. Reste maintenant à se mettre au travail pour rendre opérationnels les plans déposés. Finalement, la question est de savoir comment remobiliser les effectifs et recréer une dynamique par rapport à la conjoncture », conclut Sylvain Grevedon de Mercuri Urval. Les chefs d'entreprise n'ont plus qu'à se mettre au travail…

Camille Foucard

DSI : comment mieux travailler avec les collaborateurs de la Génération Y

Marqués par l'avènement du web social et des crises telles la bulle Internet et la crise financière de 2007, les membres de la Génération Y sont nés avec internet et les ordinateurs. Et il est naturel pour eux de communiquer, collaborer et créer, via ces outils. Conseils de Jessica Coper, consultante chez Devoteam Consulting.

Apprenez à les identifier, sachez les reconnaître

Les jeunes de la Génération Y ont des caractéristiques fortes dans leur vie privée -impatience, mobilité, retardement des rites de passage à l'âge adulte- qui conditionnent également leur vie professionnelle. Ils ont besoin de reconnaissance personnelle, rapide et individuelle. Leur carrière est un accomplissement personnel, l'ambition est aussi présente que chez les individus des générations précédentes, mais dans leur cas le job est au service de la vie privée.

DSI et managers gagneraient à engager avec eux une relation dont les méthodes se rapprochent du marketing grand public. On passe du management rationnel à un management personnel, voire marketé, et d'une relation DSI-utilisateurs à DSI-clients.

Mettez à leur disposition des outils collaboratifs

Les collaborateurs de la Génération Y apportent dans leur sillage une autre vision du management, plus collaboratif et en mode gestion de projet, qui dépasse les schémas hiérarchiques. Ils ont besoin de comprendre, pour apprendre et s'approprier les sujets. L'autorité devient une question de sens et de pertinence : le recul de l'entrée dans l'âge adulte -du fait des études qui sont plus longues, du départ du cocon familial plus tardif et du recul de « rites de passage »- est un facteur explicatif du glissement de l'autorité et du respect des parents et des supérieurs hiérarchiques vers les « pairs qui réussissent », quels que soient leur âge, leur niveau social ou hiérarchique. Il faut « mériter ».

Habitués aux réseaux sociaux, ils incitent les entreprises à se doter d'outils collaboratifs qui permettent de communiquer et d'interagir de manière transverse avec simplicité, pour la gestion de projets par exemple.

Cette approche ne manquera pas d'avoir une incidence sur le fonctionnement et l'organisation de la DSI et de l'entreprise. On découvre une nouvelle façon d'animer les équipes : les managers gèrent des communautés et doivent en utiliser les leviers et les outils, comme repérer les leaders d'opinion. Enfin, l'entreprise doit fournir une culture propre, porteuse de la marque, dans laquelle les valeurs sont visibles, pour que les jeunes fonctionnent en réseau et se créent un sentiment d'appartenance même hors des murs.

Accompagnez-les dans la mobilité

Les jeunes sont de plus en plus confrontés à la mobilité, avec laquelle ils sont à l'aise. Travailler de chez eux, dans les transports, participer à des réunions au siège en étant chez le client grâce à la visiophonie par exemple, est de plus en plus pratiqué.

La virtualisation peut permettre à un collaborateur Y d'accéder n'importe où et n'importe quand à son espace de travail. La DSI doit apprendre à segmenter les utilisateurs, pour qu'ils aient accès à un ensemble d'outils en fonction de leur profil et se composent leur espace de travail en fonction de leurs besoins.

Aussi se pose la question des méthodes et des outils de contrôle : les critères de qualité du travail, d'implication, de participation ne peuvent plus être liés à la « présence » du collaborateur, au fait de le « voir travailler ». Parmi les pistes proposées : manager par objectifs et résultats, demander des livrables récurrents, donner des travaux de développement interne... Il est important d'adapter les outils numériques à ces nouvelles exigences.

La DSI doit pratiquer une veille active des usages et services, plutôt qu'une veille purement technique. Très ouverts sur le monde digital dans lequel ils sont nés, les collaborateurs de la Génération Y sont source de relais des usages et des technologies à introduire dans l'entreprise. Les identifier et les équiper permettra de leur faire jouer pleinement leur rôle de forces de propositions dans le processus d'innovation.